

Chapitre 4

Les talents contradictoires des managers

Fernando CUEVAS

Dominique BALLOT

Qu'est-ce qu'un talent? Question difficile. Certains parlent de capacité, d'aptitude, de facilité, de faculté, de dextérité, d'aisance, d'habileté (donc des compétences individuelles), d'autres de vertu, de don, d'intelligence, de lucidité (donc des qualités humaines), d'autres de métier, de maîtrise, de tour de main, d'art, de maestria (donc des qualités techniques), d'avantages, de différence (qui sont des contributions à l'entreprise), de remarquable (qui provoque l'admiration), etc.

Ces qualificatifs dans leur grande majorité font référence aux compétences. Autrement dit, le talent est perceptible par ses résultats et interprété au travers des compétences supposées qui le supportent. Dans ce cas, le talent serait la capacité, innée et acquise, de combiner et d'appliquer les savoirs, les savoir-faire, les savoir être, dans une situation précise. Une personne que nous avons interviewée nous a dit « sur dix chefs de cuisine, qui disposeraient des mêmes ingrédients, un seul ferait un plat talentueux ».

Dans ce chapitre, nous allons réfléchir sur les systèmes qu'une entreprise doit mettre en place pour bien manager les talents : les repérer, les développer, savoir motiver et retenir les hommes talentueux, etc. Nous présenterons ensuite des cas réels de révélation de talents pour illustrer nos propos, puis présenterons finalement dix talents sous forme de contradiction pour mettre en exergue la dynamique des talents.

1. Le management des talents

1.1. Des compétences cruciales aux postes cruciaux

La réussite des entreprises passe alors par les compétences cruciales que devraient avoir les personnes occupant des postes stratégiques. Disposer des compétences cruciales qui font la différence est par définition rare. Maurice Thévenet considère que seulement 5 % des personnes peuvent être considérées comme disposant de talents extraordinaires.

En plus des capacités de l'individu, la place occupée est importante. Ce sont les compétences et les places qui sont cruciales, à court terme et surtout à long terme. Les segments de l'entreprise créent des valeurs différentes. C'est l'individu, mais aussi le poste qui sont cruciaux. La grande majorité des postes cruciaux se trouvent au sommet de la hiérarchie (des grands médecins, des chercheurs, des financiers, etc.). Mais il n'est pas rare de trouver des postes cruciaux chez les opérationnels : par exemple les livreurs des entreprises de messagerie, qui sont au contact direct du client, qui doivent renseigner et parfois répondre rapidement à des demandes complexes.

Combien de fois avons-nous entendu dire : « C'est l'homme de la situation ! » ? L'opportunité permet de révéler le talent. Il y a donc une contingence dans la valeur du talent. La valeur du talent d'une personne est contextuelle.

La dimension d'un poste dépend largement du talent de son titulaire. Le talent permet de transformer un poste en poste crucial, surtout lors des moments difficiles. Ceci demande d'être deux fois talentueux ! Une fois pour savoir repérer l'opportunité et une fois pour la développer d'une façon extraordinaire.

1.2. Développer le talent

À notre avis le talent est la résultante de :

- l'inné (le « don ») ;
- la formation ;
- l'entraînement ;
- l'expérience.

Zinedine Zidane, un des plus talentueux footballeurs français, est allé à l'école de football de l'AS Cannes. Il s'y entraînait déjà plus que ses co-équipiers. Il a participé à des matchs de la Ligue des champions, du championnat d'Europe des nations et bien évidemment à trois coupes du monde.

Le talent inné se révèle et se développe donc grâce aux autres trois facteurs : formation, entraînement et expérience. À cette triade, nous pouvons ajouter des aspects psychologiques tels que l'audace et la motivation. Un gagnant est une personne qui

a identifié ses talents, qui a travaillé avec acharnement pour les développer et qui a trouvé une situation pertinente pour les utiliser.

Lors des relations personnelles avec d'autres personnes, certains talentueux deviennent capricieux voire méprisants. Mais ils ne sont pas non plus épargnés, car les moins talentueux souvent, par jalousie, vont «leur mettre des bâtons dans les roues», et, même en étant entourés par des gens positifs, ils risquent de vivre des problèmes de communication car leur niveau intellectuel et leurs expériences intéressantes sont en grand décalage avec la majorité des autres personnes.

Si l'entreprise cherche à retenir les hommes talentueux, elle doit répondre à leurs souhaits :

- ▶ obtenir une grande autonomie. Ils demandent une confiance et une liberté d'action non entravée par des règles et des procédures bureaucratiques ;
- ▶ réaliser un travail stimulant, avec des challenges clairs qui demandent un effort de leur part et qui ne sont pas impossibles. Les talentueux n'aiment pas échouer ;
- ▶ relever des nouveaux défis, autrement dit échapper à toute routine ;
- ▶ être traités avec équité. Ils demandent une égalité des chances, à savoir une chance de prouver l'inégalité de leur talent par rapport aux autres ;
- ▶ disposer des ressources nécessaires à leurs projets ;
- ▶ l'évaluation objective de leurs contributions. Cette question est très difficile car souvent la performance est due aussi au reste de l'équipe, ou au fruit d'une série de facteurs, notamment externes à l'entreprise et prenant parfois des années à se concrétiser. Une difficulté de ces évaluations est que celles-ci sont souvent faites par des non-spécialistes du domaine ou, selon eux, par des gens moins talentueux qu'eux !
- ▶ et surtout, avoir le sentiment de toujours progresser dans leurs compétences.

Nous allons nous arrêter sur cet aspect de développement des compétences car à notre avis il est encore plus important que la politique salariale.

Les personnes talentueuses aiment – et ont besoin de – disposer d'une autonomie pour conduire leurs actions, mais aussi pour le choix d'investissement de leurs talents. L'idéal est que les talentueux définissent eux-mêmes leur chemin vers la réussite. Le rôle des dirigeants consistera à communiquer en grands traits la stratégie de l'entreprise. De cette façon, les talentueux vont pouvoir découvrir des opportunités de développement correspondant à la stratégie de l'entreprise et définir le rôle qui leur permettra d'apporter la contribution attendue par l'entreprise.

Avant de traiter des talents contradictoires des managers, nous souhaitons émettre une réserve sur le mot «talent». Les salariés talentueux ne sont ni des surhommes, ni des génies. Ce sont simplement des personnes, à la limite de l'extraordinaire,

qui sont capables de faire aisément ce qui est difficile aux autres. Il n'y a rien de magique dans tout cela, mais seulement une capacité à manifester des compétences difficiles et contradictoires, à savoir faire quelque chose et son contraire afin de pouvoir s'adapter aux différentes situations complexes.

2. Exemples de talents révélés

Une entreprise industrielle de Savoie, filiale de Merlin Gerin – devenu Schneider Electric – voulait fêter le millionième appareil produit en organisant une grande fête partagée entre les clients et le personnel. L'objectif était bien sûr de placer le client au cœur de l'entreprise et de remercier le personnel pour son travail. Le principe était d'arrêter la production pendant une journée afin que le personnel puisse animer cette journée. Le fil conducteur était de permettre à chaque personne de se présenter de façon originale en montrant un talent caché. L'entreprise s'est révélé être une véritable bourse aux talents : poètes, caricaturistes, chanteurs, dessinateurs, musiciens, compteurs, magiciens, acrobates, etc.

Quelle peut être l'utilité pour l'entreprise d'une telle démarche ?

Le DRH avait à ce moment-là des difficultés avec le management d'un chef d'atelier gérant environ une centaine d'ouvrières. Ce bon technicien, confronté à des problèmes de cadence, et probablement peu épaulé par sa direction, était pris à partie par les ouvrières, qui ont vite su utiliser son talon d'Achille – en l'occurrence un trait physique. Il était chauve, et pour cacher sa calvitie portait une perruque. Ce qui n'était pas un problème quand tout marchait bien l'est devenu quand les relations se sont tendues.

Le DRH ayant appris que son chef d'atelier avait payé ses études en étant le soir pianiste de jazz dans des boîtes, il l'imagine immédiatement sur scène. Lorsque le personnel, et plus particulièrement celui de son atelier, l'a découvert pianiste, les regards – d'abord moqueurs – sont devenus interrogateurs, puis admiratifs. La perruque était oubliée, et les difficultés aussi : seul le talent éclatait.

Cet épiphénomène est révélateur de la nécessité dans l'organisation d'appréhender de façon globale tous les acteurs, même si cette approche fait encore débat pour éviter la confusion entre sphère privée et publique. L'entreprise a intérêt, indépendamment de l'exemple présenté, à faire révéler les talents périphériques qui sont des ciments de cohésion sociale et de performance aussi éloignés soient-ils de la dimension professionnelle.

Les talents révélés peuvent contribuer directement aux buts de l'entreprise, comme c'est le cas des talents exprimés lors de l'organisation de l'événement décidé par

l'entreprise, ou indirectement, comme c'est le cas du talent de pianiste qui lui a permis d'améliorer les relations humaines dans son équipe.

Les talents périphériques peuvent être aussi des éléments essentiels dans le recrutement. Nous entendons ici par «périphériques», les talents improbables dans un contexte considéré, et qui deviennent déterminants dans la réussite d'un projet.

Une entreprise auvergnate, leader mondial dans le secteur du pneumatique préférait dans ses usines des ouvriers plutôt qualifiés en ébénisterie que dans le caoutchouc. Les qualités recherchées n'étaient pas la connaissance de la matière acquise par la formation (ou l'expérience), mais des qualités personnelles comme la précision et la minutie, compétences plus innées qu'acquises.

Il n'est pas inutile ici de rappeler que les sportifs, les militaires, les marins, les humanitaires, etc. – toutes personnes ayant vécu des expériences engageantes fortes –, peuvent présenter pour les entreprises des atouts certains, mais pas forcément évidents immédiatement.

La DRH d'une enseigne de distribution était une remarquable architecte pour constituer des équipes performantes. Cette compétence rare, elle l'avait acquise comme responsable d'une organisation humanitaire. Comble de la drôlerie, cette compétence était valorisée par l'entreprise comme gage de disponibilité, bien qu'elle soit issue du secteur non lucratif.

3. Les talents contradictoires des managers

L'évaluation globale est la clé de la motivation, de la fidélité et du développement. Cette évaluation se confronte à la difficulté que les talents se présentent sous forme de contradiction : chaque comportement a son contraire, et l'un comme l'autre s'avèrent être des atouts selon les situations.

3.1. *Savoir obéir tout en sachant manifester son désaccord*

L'autonomie d'un collaborateur est efficace d'autant plus qu'il a compris les directives. Il doit être conscient qu'il a l'obligation de respecter la décision prise par son supérieur hiérarchique, mais s'il considère que la directive est erronée, il doit prévenir son supérieur hiérarchique des risques possibles.

3.2. *Savoir écouter et savoir parler*

Un communicateur de talent sait à quel moment il doit écouter et à quel moment s'exprimer. Nous remarquons que les managers préfèrent souvent parler plutôt qu'écouter. Or, dans les relations professionnelles comme dans toute relation humaine, quelqu'un qui a le talent de l'écoute peut mieux aider son entourage.

3.3. Savoir respecter et savoir interpréter les règles

Le manager doit savoir – pour lui comme pour ses collaborateurs – respecter la lettre de la règle, mais il doit en comprendre l'esprit pour l'interpréter si besoin, évitant ainsi l'écueil de la bureaucratisation. Il doit avoir le talent de savoir transgresser sans créer des dysfonctionnements à la suite.

3.4. Savoir déléguer et savoir centraliser

Il faut savoir déléguer, c'est-à-dire confier des décisions, mais aussi savoir centraliser et assumer directement la responsabilité de l'élaboration de certaines décisions qui relèvent du poste occupé de manière intrinsèque.

3.5. Savoir prendre des risques et savoir trouver des éléments de sécurité

Comme les marchés, les technologies, les réglementations, etc. changent sans cesse, le manager se voit dans l'obligation de prendre des décisions dans une forte incertitude. Celle-ci crée le risque de l'erreur. Le manager doit avoir le talent pour repérer les éléments qui apportent de la sécurité, et savoir bien les déployer.

3.6. Savoir faire des évaluations objectives (plutôt quantitatives) et subjectives (plutôt qualitatives)

Il est important de mesurer l'activité pour pouvoir l'évaluer, mais des éléments non mesurables sont aussi importants au moment de tirer des enseignements du passé. S'il y a une grande méfiance par rapport aux évaluations subjectives, elles sont néanmoins indispensables.

3.7. Savoir travailler en équipe et en solo

En équipe, il existe une créativité collective grâce à une dynamique sociale, mais la créativité individuelle est elle aussi nécessaire à l'entreprise. Un manager doit avoir le talent de la créativité en sachant se concentrer.

3.8. Savoir conduire des changements et apporter de la stabilité organisationnelle

Le besoin de l'adaptation à l'environnement implique des changements importants dans le fonctionnement de l'entreprise. Tout le monde doit montrer des nouveaux comportements. Néanmoins les personnes ressentent un besoin de faire des pauses pour « digérer » les évolutions, voire les révolutions.

3.9. *Savoir être dans l'action (concret) sans négliger la réflexion (abstrait)*

Les cadres se plaignent que les décisions prises lors des réunions ne sont pas concrétisées. L'action permet de transformer la réalité, et la réflexion permet de comprendre et mieux encore envisager des améliorations.

3.10. *Savoir concilier l'économique et l'humain*

Bien que les deux valeurs soient habituellement opposées et présentées comme incompatibles, nous pouvons émettre l'hypothèse que le respect de ces dernières finit par établir une relation d'étaiyage.

4. Conclusion

Il est important de développer les talents des managers. Au-delà du talent lui-même (ou pôle d'une contradiction) nous considérons qu'un bon manager doit développer les deux pôles, c'est-à-dire disposer des outils qui lui permettent de s'adapter aux réalités changeantes et complexes. Le vrai talent serait alors de savoir faire une chose et son contraire, de savoir choisir le talent approprié à la situation, et de manifester une « plasticité » de comportement et non une rigidité : tomber dans le piège de la solution unique et définitive empêcherait l'adaptation indispensable à ces situations changeantes.

Or nous observons traditionnellement dans les entreprises une tendance à la survalorisation d'un des pôles : « Je souhaite que mes collaborateurs sachent travailler en équipe. ». Oui, mais savent-ils aussi travailler seuls ? « Je souhaite mieux communiquer, apprenez-moi à parler en public. » Mais savez-vous écouter ?

Le risque serait de laisser certains managers avec leurs certitudes monopôlaires, incapables d'une dialectique, ne pouvant comprendre la versatilité des autres personnes.

Lors des débats que nous avons organisés avec des managers, la question du choix est apparue fréquemment. Les avis sont partagés : pour certains, la formation doit avoir pour but de combler les lacunes des personnes et rééquilibrer les deux pôles du talent ; pour d'autres, il vaut mieux investir là où le cadre est plus fort et ne pas perdre du temps à travailler un terrain qui ne serait pas fertile. Dans ce dernier cas, pour affronter les situations changeantes et complexes, l'entreprise devra alors faire appel aux talents organisationnels. Autrement dit, faire travailler ensemble différentes personnes se complétant.

Quelle que soit la méthode retenue, l'important est qu'une personne, ou une organisation, puisse disposer des deux pôles de la contradiction et éviter toute survalorisation d'un des pôles.